

BAB II

TINJAUAN KONSEPTUAL & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Followership*

Followership merupakan konsep yang terkait dengan *leadership* yang tak dapat dipisahkan yang dalam hal ini *leadership* tidak akan dibahas. Konsep *Followership* ini sendiri diperkenalkan oleh Robert Kelly dalam buku yang berjudul *In Praise of Follower* yang diterbitkan oleh Havard School of Business tahun 1988. Menurut Cheleff, 2003; Dixon, 2003; Mertler, Steyer dan Peterson, 1997; & Kelly (1992) dalam (Favara Jr., 2009) mendefinisikan *folloswership* merupakan suatu kapasitas kemampuan berperilaku untuk melakukan tingkah laku tertentu dengan tujuan untuk berpartisipasi secara aktif dalam memenuhi tujuan atau hasil bersama.

Dalam buku yang ditulis oleh Kelley (1992) tertulis bahwa leader hanya berkontribusi tidak lebih 20% dari kesuksesan pada kebanyakan organisasi, followers memiliki peran yang penting atas 80% keberhasilan organisasi, dan mayoritas orang merupakan seorang *followers* karena lebih banyak menghabiskan waktu untuk orang lain daripada orang lain menghabiskan waktu untuk dirinya. *Follower* yang digambarkan oleh Kelley adalah *exemplary followers*. *Excemplary followers* adalah seorang yang profuktif dimana ia punya peran yang besar terhadap berjalannya roda organisasi, ia juga merupakan orang yang diharapkan oleh setiap pimpinan.

Uhl-Bien et al., (2014) menggabungkan definisi *followership* dengan interpretasi modern dimana mereka mengidentifikasi dua lensa *followership* yaitu posisi atau peran diidentifikasi dalam hierarki, dan proses sosial yang diikuti oleh pengikut dan pemimpin dengan sukarela.

Followers adalah individu yang tidak hanya memahami dan mengambil andil dalam visi dan tujuan pimpinan tetapi juga dengan tujuan yang dimiliki perusahaan (Havins, 2010) dalam (Rook, 2018).

Poin utama dalam teori Kelly adalah kesuksesan organisasi tidak semata-mata bergantung pada pemimpin yang dinamis namun juga pengikut berkontribusi dalam peningkatan kesejahteraan karyawan dan organisasi.

Wilson (2012) mencirikan *followership* yang patut dicontoh adalah memprioritaskan kelompok tujuan di depan tujuan pribadi, bersikap ramah, optimis, mendengarkan secara efektif, pengertian kebutuhan orang lain, dan menunjukkan kepercayaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Blanchard, et al (2009) merupakan penelitian yang memvalidasi konsep *followership* dari Kelley (1992). Penelitian ini menunjukkan seorang pengikut yang baik merupakan pengikut aktif serta memberikan kontribusi yang jelas dan terukur bagi perusahaan. (Frisina, 2005; Albino, 1999; Hollander, 1992). Para pengikut yang baik juga ditemukan memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi dalam perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi serta politik kantor dalam perusahaannya. (Lataour & Rast, 2004).

2.1.2. Dimensi *Followership*

Dimensi *followership* dikemukakan oleh Kelley (1992) dalam (Rahayu, 2013) ada 2, yaitu *Independent critical thinking* (ICT) dan *Active engagement* (AE).

a. *Independent critical thinking* (ICT)

ICT didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengukur pentingnya pesan mereka bagi organisasi dalam kaitannya dengan kerjasama yang mereka lakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Ciri-ciri tingkah laku yang mencerminkan ICT adalah kemampuan untuk memberikan kritik yang membangun dan bertindak secara inovatif dan kreatif, serta mampu meningkatkan performa kerja (Yeo, 2007) dalam (Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock, 2009).

b. *Active engagement* (AE)

AE didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk terlibat dalam proses organisasi. Ciri-ciri tingkah laku yang tercermin dalam AE yaitu mereka mampu meningkatkan kesehatan mental dalam situasi kerja yang menekan (Dowd & Bolus, 1998) dalam (Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock, 2009). AE kerap dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan penurunan *turnover* (Salanova, Lorens, Cifre, Martinez & Schaufeli, 2003) dalam (Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock, 2009).

c. Cara Pengukuran *Followership*

Alat ukur *followership* dikembangkan oleh Kelley (1992) dalam Bahanurddin (2013). Alat ukur ini terdiri atas dua dimensi dan memiliki 20 item pertanyaan dengan 10 buah item termasuk dalam masing-masing dimensi.

d. Tipe *Followership*

Kelley (1992) dalam Bahanurddin (2013) menuliskan klasifikasi gaya *followership* dalam sebuah matriks yang terdiri dari dua dimensi, yaitu keterlibatan dan kemampuan berpikir kritis. Berdasarkan dua dimensi tersebut, Kelley Menyusun alat ukur *followership* yang dapat mengklasifikasikan lima tipe *followership* yaitu *passive follower*, *conformist follower*, *alienated follower*, *pragmatist follower*, dan *exemplary follower*.

1. *Alienated Follower* (Jumlah sekitar 15-25 % dari jumlah pengikut) Ciri utama jenis pengikut ini adalah berpikir kritisnya tinggi sedangkan derajat keikutsertaanya dalam pekerjaan rendah. Ia seorang yang pasif dalam bertindak tapi sangat kritis terhadap organisasi dan pemimpin. Pengikut jenis ini adalah pengikut yang menambah luka bagi organisasi karena kebanyakan pengikut jenis ini sering menantang tanpa alasan, sinis, keras kepala dan sukar bekerja dalam tim. Pemimpin sering menganggap pengikut jenis ini sebagai biang kerok,

sinis, negatif dan kurang pertimbangan. Kelley yakin alienated follower berasal dari effective follower yang mengeluh karena kemunduran atau hambatan.

2. *Conformist Follower* (Berjumlah sekitar 20-30% dari jumlah pengikut) Pengikut konformis berpikir tidak kritis tapi ikut sertanya dalam pekerjaan sangat aktif. Ia mempunyai karakteristik effective Follower yaitu aktif melaksanakan tugas dan dan karakteristik passive Follower yaitu berfikir tidak kritis. Ia melaksanakan tugas tanpa kritik dan aktif melaksanakannya. Oleh karena itu sering disebut yes men yang selalu mengerjakan jika diberikan tugas tanpa berkomentar banyak.
3. *Passive Follower* (Berjumlah sekitar 5-10% dari jumlah pengikut) Pengikut pasif derajat berpikirnya rendah dan keikutsertaan dalam pekerjaan pasif. Ia tergantung pada pemimpin untuk melaksanakan tugasnya yang ia lakukan tanpa antusias. Ia tidak punya inisiatif dan tanggungjawab dan selalu diarahkan serta tidak melakukan pekerjaannya melebihi yang telah ditetapkan. Para pemimpin memandang pengikut pasif merupakan hasil personalitas pengikut bukan akibat perannya dalam organisasi, mereka menganggap pengikut ini malas, tak kompeten, tak termotivasi bahkan bodoh.
4. *Pragmatist Follower* (Berjumlah sekitar 25-35% dari jumlah pengikut) Pengikut jenis ini memiliki tingkat berpikir kritisnya dan keaktifan yang sedang. Jarang setia terhadap tujuan organisasi dan tak pernah berusaha untuk merubahnya. Ia meletakkan segala sesuatu dalam perspektif dan tahu bagaimana menyelesaikan pekerjaan serta mampu menjaga organisasi tetap berjalan sesuai arahnya dengan menggunakan aturan main. Tetapi dalam waktu bersamaan ia akan bermain politik melakukan tawar-menawar untuk keuntungan dirinya sendiri.

Karena tidak senang mengaitkan dirinya keseluruhan pada organisasi, kinerjanya berada di tengah.

5. *Effective Follower* Para pengikut yang diharapkan oleh perusahaan yang menunjukkan perilaku kepada pemimpin dan teman kerjanya sebagai orang yang independen, inovatif, kreatif, konsisiten dan mau membela pemimpin.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Followership*

Followership juga merepresentasikan interaksi yang terjadi ketika *followers* dan *leaders* bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan (Clouder et al., 2008). Sehingga dalam praktiknya terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya *followership* seseorang. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *followership* seseorang (Clouder et al., 2008) yaitu:

a. Trait

Trait-trait tersebut yaitu pertama adalah intelegensi, yang memungkinkan *followers* untuk bertindak dengan benar tanpa arahan dari *leaders*. Kedua adalah *independent thinking* yang memungkinkan *followers* untuk berpikir secara inisiatif dan mengantisipasi masalah yang akan terjadi. Ketiga adalah *self-reliance*, yang memungkinkan *followers* untuk bertindak secara mandiri. Keempat adalah *dependability*, dimana dengan adanya trait ini dalam diri *followers* maka akan memungkinkan *leaders* untuk mempercayai mereka mengemban tanggung jawab melebihi deskripsi pekerjaan mereka.

b. Hubungan antara *leader* dan *followers*

Hubungan baik yang terjalin antara *leaders* dan *followers* memungkinkan *followers* untuk belajar dari para *leadersnya*, dimana hal tersebut dapat mendukung tercapainya tujuan yang ditetapkan perusahaan.

c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki peranan penting dalam perkembangan *followership* seorang (Clouder et al., 2008). Perusahaan harus mampu mendemonstrasikan pentingnya terciptanya sinergi yang terjadi antar karyawannya. Perusahaan harus mampu menciptakan iklim kerja untuk bekerja sama dapat menghargai usaha yang telah dilakukan oleh karyawannya. Ketika iklim ini tercipta dimana *followers* merasa bahwa performanya diakui hal tersebut akan membuat *followers* berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan, yang secara bersamaan juga meningkatkan perkembangan *followership* dalam diri *followers*.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan topik yang sangat diminati baik oleh orang-orang yang memperlajarinya. Kepuasan kerja menurut Riggo (2003) dalam Prihatsanti (2010) terdiri dari perasaan dan sikap seseorang tentang pekerjaannya yang mencakup semua aspek kerja, positif atau negatif yang memberikan kontribusi pada kepuasan atau ketidakpuasan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan berupa emosi dan energi positif yang dapat dirasakan sebagai sesuatu yang menyenangkan dan membuat individu merasa puas terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari pencapaian diri terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap gaji yang diterima, lingkungan budaya pekerjaan, kesempatan untuk promosi, peningkatan, dan pengembangan karir, serta kualitas hubungan dengan pemimpin/supervisor dan juga rekan kerja.

Kondisi kerja yang mampu memenuhi atau memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan akan menciptakan perasaan puas pada karyawan yang bersangkutan. Kemudian kategori kedua, yaitu *agents* yang terdiri dari:

- a. *Self* (karyawan sebagai seorang individu)
Self-efficacy (keyakinan diri) yang tinggi sangat kondusif dalam menciptakan kepuasan kerja karena individu dengan *self-efficacy* yang tinggi merasa mampu melakukan suatu tugas atau tingkah laku tertentu dengan berhasil.
- b. Supervisi, rekan kerja, dan bawahan
Individu akan merasa puas dengan rekan sekerja yang mampu membantunya untuk mendapatkan penghargaan. Individu akan merasa puas jika rekan sekerjanya mempunyai pandangan yang sama dengan dirinya.
- c. Institusi dan manajemennya
Individu akan merasa puas dengan institusi yang mempunyai kebijakan dan prosedur yang didesain sedemikian rupa supaya individu yang ada didalamnya mampu meraih penghargaan sesuai dengan hasil yang dicapainya dalam tugas atau pekerjaan yang diembankan kepadanya. Individu dalam institusi akan merasa tidak puas apabila institusi menerapkan aturan yang tidak jelas atau penuh konflik.
- d. Tunjangan kesejahteraan
Tunjangan tidak mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi sebagian karyawan, namun demikian tunjangan kesejahteraan mempunyai peran dalam menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

2.2.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, dan masa kerja.

a. Tingkat Pendidikan

Hubungan antara pendidikan dengan kepuasan kerja memang ada. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pendidikan merupakan faktor penting yang mengarah pada kepuasan kerja pada karyawan (Clifford, 1983; Gonzalez, 2008).

b. Usia

Penelitian yang dilakukan oleh Weaver (1980) dalam Gonzalez, (2008) menemukan bahwa pekerja yang lebih tua memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibanding dengan pekerja yang lebih muda. Ia mengkategorikan responden penelitiannya kedalam lima kategori: kurang dari 20 tahun, 20-29 tahun, 30-39 tahun, 40-49 tahun, dan 50 tahun keatas dimana tingkat kepuasan kerja tertinggi adalah responden yang berusia 50 tahun keatas (Gonzalez, 2008; Rahayu 2013).

c. Jenis Kelamin

Tingkat kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh karakteristik personal seperti jenis kelamin, (Sokoya,2006; Ottu' & Nkenchor, 2010). Spector (1997) dalam Rahayu (2013) menemukan bahwa kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan jenis kelamin. Penelitian yang dilakukan oleh Brush et al. (1987) & Spector (1997) dalam Rahayu (2013) menemukan bahwa terdapat adanya perbedaan kerja antara perempuan dan laki-laki dimana perempuan cenderung memiliki kepuasan yang lebih tinggi dibanding laki-laki. Hal ini dikarena ekspektasi perempuan dan laki-laki berbeda, dimana perempuan memiliki ekspektasi yang lebih rendah sehingga mereka lebih mudah puas dibandingkan dengan laki-laki (Brush et al., 1987; Spector, 1997; Rahayu 2013). Ada perberdaan nilai yang dianut oleh keduanya yang juga mempengaruhi dalam kepuasan yang dimiliki (Brush et al., 1987; Spector, 1997; Rahayu 2013).

d. Masa Kerja

Perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan masa kerja ditemukan penelitian yang dilakukan oleh Hickson dan Oshagbemi (1999) & Sharker et al., (2003) dalam Rahayu (2013). Dalam studi ini ditemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan masa kerja dengan penejelasan yang menyatakan pekerja cenderung menyesuaikan nilai pekerjaan pada kondisi pekerjaan sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Baldamus 1961; Mortaz

1987; Sharker et al., 2003; Rahayu, 2013). Pekerja dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki kepuasan yang lebih tinggi karena mereka telah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhannya. (Clark et al., 1996; Sharker et al., 2003; Rahayu, 2013).

2.2.2. Karyawan

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (<https://bahasa.kemdiknas.go.id>) mendefinisikan karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan) dengan mendapat gaji (upah), sedangkan menurut Hasibuan (2007) mendefinisikan karyawan sebagai orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2007) posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan menjadi dua yaitu karyawan operasional, yaitu setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan, dan karyawan manajerial, yaitu setiap orang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Menurut Ornstein, et al., (1989) dalam Rahayu (2013) menyatakan bahwa tahap karir dapat dilihat berdasarkan usia, organisasi, posisi, dan masa kerja. Berdasarkan perspektif masa kerja yang dikemukakan oleh dua tahun pertama dikategorikan sebagai periode percobaan (*trial*). Pada masa periode ini individu akan berusaha mengidentifikasi minat dan kemampuan yang ia miliki, dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Periode dua sampai 10 tahun merupakan periode pembentukan (*establishment*). Pada periode ini individu akan memperhatikan pertumbuhan karirnya dan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Periode selanjutnya, masa kerja lebih dari 10 tahun, adalah periode pemeliharaan (*maintenance*). Pada periode ini individu lebih memiliki untuk mempertahankan pencapaian yang telah ia raih.

2.3.Dukungan Supervisor

a. Definisi Dukungan Supervisor

Supervisor dianggap sebagai perwakilan organisasi maka Aube at al, (2007) dalam Hariyanto et al., (2011) menyatakan bahwa dukungan organisasional berkaitan dengan keinginan pihak manajemen untuk memberikan kompensasi terhadap berbagai usaha karyawannya, memberikan bantuan kesejahteraan, memberikan solusi permasalahan dalam pekerjaan, dan menjamin lingkungan kerja yang nyaman. Dukungan organisasional memainkan peran yang penting dalam menentukan kinerja suatu pekerjaan karena berkaitan dengan terbentuknya komitmen individu, perilaku sosial, dan kesejahteraan karyawan, (Johlke et al., 2002; Hariyanto et al., 2011).

b. Karakteristik Dukungan Supervisor

Menurut Feinberg (2013) menyatakan bahwa dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

1. Membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan
2. Memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru
3. *Feedback* pada kinerja tugas

c. Faktor-faktor yang dipengaruhi oleh dukungan Supervisor

Bhate (2013) menjelaskan bahwa dukungan supervisor yang kuat meningkatkan kualitas kerja yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, persepsi yang lebih baik antara karyawan dan organisasi, dan mengurangi *turnover* pada perusahaan. Bhate (2013) juga menambahkan bahwa karyawan yang mempunyai supervisor yang bersifat suportif cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen kerja yang lebih kuat, loyalitas kepada organisasi, dan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

2.4. Budaya Berorientasi Kinerja

Menurut Bjugstad (2006) dalam Jin et al., (2016), motivasi seorang *followership* adalah fungsi dari faktor lingkungan dan internal. Mereka berpendapat bahwa untuk meningkatkan motivasi *followership*, sebuah organisasi perlu menciptakan lingkungan yang berorientasi pada hasil dengan perhatian yang tulus kepada *followership* dan memberikan penghargaan terkait kinerja. meskipun *followership* memotivasi diri mereka sendiri terutama oleh ambisi mereka sendiri (Hughes, 1998; Kelley, 1988; Bjugstad et al., 2006; Jin et al., 2016). Strebel (1996) dalam Jin et al., (2016) mencatat bahwa *followership* juga menentukan motivasi mereka dengan merefleksikan pencocokan tingkat usaha kerja mereka dengan jenis pengakuan atau jenis penghargaan yang mungkin mereka terima, dan apakah penghargaan itu akan sepadan.

Moen et al., (2016) menemukan bahwa kontrol karyawan yang lebih besar atas waktu kerja mereka dan dukungan supervisor yang lebih besar untuk kehidupan pribadi karyawan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Caesens et al., (2017) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memprediksi kesejahteraan karyawan dengan mengurangi perasaan tidak manusiawi oleh organisasi. Dawson et al., (2017) mengemukakan bahwa kepuasan dengan keamanan kerja menjelaskan berbagai tingkat kesejahteraan karyawan.

Lingkungan kerja memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja karyawan (SP Brown, 1996; Culibrk, et al., 2018; Zhou, 2019). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan mereka merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga membantu memuaskan pekerjaan mereka.

2.5. Penelitian Terdahulu

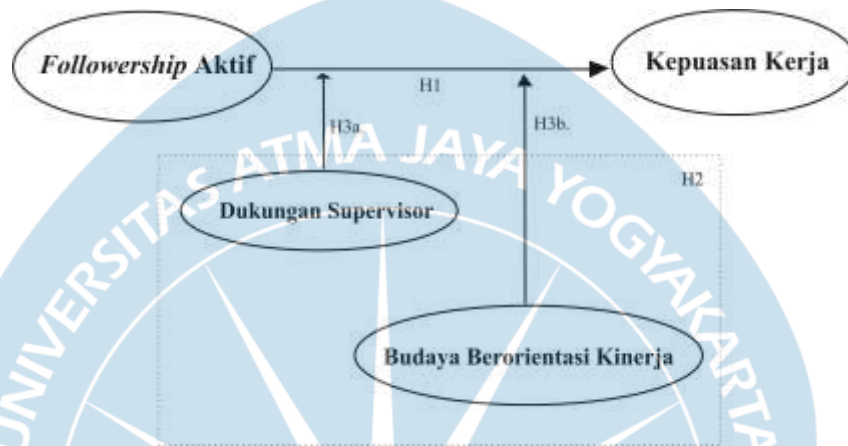
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
1	Myung Jin, Bruce McDonald, Jaehee Park berjudul “ <i>Followership and job satisfaction in the public sector</i> ”. (2016)	Variabel independen: <i>active Followership</i> , Variabel dependen: <i>job satisfaction</i> , Variabel moderasi: <i>percieved Supervisor support dan performance-oriented culture</i>	Jumlah data: 82 responden Subyek Penelitian: agen federal Daerah Penelitian: AS Desain Riset: cross-sectional Analisis Data: Regresi OLS Hierarkis	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh signifikan saat <i>Active Followership</i> merasakan <i>Percieved Supervisor Support</i> tinggi dan <i>job satisfaction</i> besar saat <i>Performance-oriented culture</i> rendah.
2	Darko Hinic, Jelena Grubor, Lida brulic berjudul “ <i>Followership Styles and job Satisfaction in Secondary School teachers in Serbia</i> ”. (2016)	Variabel independen: <i>Followership</i> . Variabel dependen: <i>job satisfaction</i>	Jumlah data: 206 responden Subyek Penelitian: guru di sekolah menengah Daerah Penelitian: Serbia Desain Riset: Kolmogorov-Smirnov test Analisis Data: Kolmogrov-smirnov test	Tingkat keterlibatan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
3	Pedro Fontura; Arnaldo Ceolho. Berjudul “ <i>The influences of supply chain leadership and Followership on organizational performance (An empirical study on a Portuguese energy supplier)</i> ”. (2019)	Variabel independen: <i>Supply chain leadership dan supply chain followership</i> Variabel dependen: <i>performance</i> Variabel moderasi: <i>Shared value dan common values</i> Variabel moderasi: <i>Supply chain leadership dependency</i>	Jumlah data: 456 responden Subyek Penelitian: mitra rantai pasokan Daerah Penelitian: Portugal Desain Riset: <i>purposive sampling</i> Analisis Data: <i>proposed hypotheses and multigroup analysis</i>	Kepemimpinan rantai pasokan berpengaruh secara signifikan pada kepatuhan supply chain, nilai Bersama, dan nilai-nilai umum organisasi.

No.	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
4	Haoran Li, Zhen Zhao, Ralf Muller, Jingting Shao berjudul “ <i>Exploring the relationship between leadership and Followership of Chinese project managers</i> ”. (2019)	variabel independen: <i>leadership</i> Variabel dependen: <i>Followership</i>	Jumlah data: 185 responden Subyek Penelitian: manajer proyek Daerah Penelitian: China Desain Riset: <i>purposive sampling</i> Analisis Data: <i>multiple regression analysis</i> .	<i>leadership</i> transformasional berpengaruh signifikan positif dengan <i>Followership</i> transformasional, namun berpengaruh signifikan negatif dengan <i>Followership</i> transaksional.
5	Xiao Wang; Jian Peng. “ <i>The Effect of Implicit-Explicit Followership Congruence on Benevolent Leadership: Evidence from Chinese Family Firms</i> ”. (2016)	variabel independen: <i>Followership</i> Variabel dependen: <i>benevolent leadership</i>	Jumlah data: 241 responden Subyek Penelitian: <i>leader</i> dan <i>follower</i> di perusahaan keluarga Daerah Penelitian: China Desain Riset: hubungan sebab akibat Analisis Data: <i>polynomial regression and response surface methodology</i>	Pemimpin yang baik hati berpengaruh signifikan ketika PFP pemimpin kongruen dengan PFT pengikut mereka tidak selaras. Kepemimpinan berpengaruh signifikan ketika menjadi pemimpin PFP dan PFT pengikut sama sama rendah.

2.6. Model Penelitian

Dari latar belakang masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu maka penelitian ini akan berfokus pada pengaruh *followership* aktif terhadap kepuasan kerja pada perusahaan sektor pendidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1

Model Penelitian

Sumber: Myung Jin (2016:7)

Berdasarkan pada model penelitian pada gambar 2.1, model yang akan dianalisis pada penelitian ini adalah pengaruh *followership* aktif terhadap kepuasan kerja dengan variabel moderasi dukungan supervisor dan budaya berorientasi kinerja.

2.7. Hipotesis Penelitian

2.4.4. Pengaruh *Followership* Aktif terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kelley (1992) dalam Jin et al., (2016) yang menjadi perintis pada topik *followership* ini memiliki pandangan bahwa *followership* sebagai individu pemberani aktif yang dapat merumuskan hidup mereka sendiri dan yang tujuan utamanya adalah bekerjasama untuk tujuan organisasi. Premis utama dalam teorinya adalah bahwa kesuksesan organisasi tidak hanya bergantung pada pemimpin yang dinamis, tetapi *follower* yang aktif daripada pasif yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan organisasi.

Karakteristik kedua dari *followership* adalah keterlibatan aktif Kelley (1992) dalam Jin et al., (2016). Pengikut yang secara aktif terlibat mengambil inisiatif, mengambil alih kepemilikan, dan secara aktif berpartisipasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Individu yang menunjukkan keterlibatan aktif melampaui harapan, secara proaktif berpartisipasi dalam aktivitas, dan memberikan pekerjaan berkualitas tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Favara (2009) menemukan bukti bahwa karyawan yang menampilkan perilaku *followership* akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi dibanding tidak. Oleh karena itu *followership* yang tinggi dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula pada karyawan, dimana hal tersebut nantinya akan berpengaruh kembali pada performa kerja yang akan ditunjukkan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, sesuai dengan penelitian Blanchard., et al (2009) yang mengatakan apabila karyawan tersebut melakukan perilaku positif dan disertai dengan tingkat kepuasan yang relative tinggi maka sikap atau perilaku tersebut memang merupakan sebuah sikap atau perilaku yang positif serta dilakukan secara sukarela dengan demikian hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah

H1: *Followership* aktif berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.5. Pengaruh Dukungan Supervisor dan Budaya Berorientasi Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Nijman (2004) dukungan supervisor sebagai sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Selanjutnya Board dan Newstorm (1992) dalam Jamaludin (2012) menyatakan bahwa dukungan supervisor berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh supervisor terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ambar (2019) menemukan bahwa dukungan supervisor memiliki efek positif pada keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan karyawan. Sedangkan budaya berorientasi kinerja menurut Sutrisno (2010) menuliskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama

dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2017) menemukan bahwa budaya organisasi dan orientasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah

H2 : Dukungan supervisor dan budaya berorientasi kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.4.6. Pengaruh *Followership* Aktif terhadap Kepuasan Kerja dengan variabel moderasi Dukungan Supervisor dan Budaya Berorientasi Kinerja

Dukungan supervisor telah menjadi variabel yang digunakan sebagai moderasi dalam beberapa penelitian. Penelitian oleh Achour et al., (2017) menggunakan dukungan supervisor sebagai moderasi hubungan antara *work-family demand* dan kesejahteraan perempuan. Penelitian yang dilakukan oleh Galletta, et.al, (2011) menunjukkan bahwa perawat lebih puas dengan kecukupan perawatan saat dukungan supervisor tinggi. Hal ini membuktikan bahwa dukungan supervisor memoderasi hubungan terhadap kepuasan kerja .

Budaya berorientasi kinerja mengukur mengikuti persepsi tentang akuntabilitas berbasis kinerja dan insentif kinerja seperti pembayaran untuk kinerja, dua diantaranya melambangkan ciri khas dari gerakan pengelolaan hasil yang dimulai dari Pemerintahan Clinton (Osborne dan Geabler, 1992; Yang dan Kassekert, 2009). Menurut Bjugstad et al. (2006) dalam Jin et al., (2016), motivasi *follower* adalah fungsi dari faktor lingkungan dan internal. Mereka berpendapat bahwa untuk meningkatkan motivasi *follower*, sebuah organisasi perlu menciptakan lingkungan yang berorientasi pada hasil dengan perhatian yang tulus kepada para *followers*nya dan memberikan penghargaan terkait kinerja. Meskipun *followership* aktif memotivasi diri mereka sendiri terutama oleh ambisi mereka (Hughesm 1998; Kelley. 1988; Bjugstad et al., 2006; Jin et a., 2016). Hal ini sesuai dengan Kelley (1992) dalam Jin et al., (2016) dengan konseptualisasi bahwa *follower* aktif yang tidak hanya teladan namun juga pragmatis dalam hal

memiliki harapan yang jelas dan membutuhkan kepuasan dengan hasil yang mereka terima, dengan demikian, hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah

H3a : Dukungan supervisor memoderasi pengaruh *followership* Aktif terhadap kepuasan kerja

H3b : Budaya berorientasi kinerja memoderasi pengaruh *followership* Aktif terhadap kepuasan kerja

